

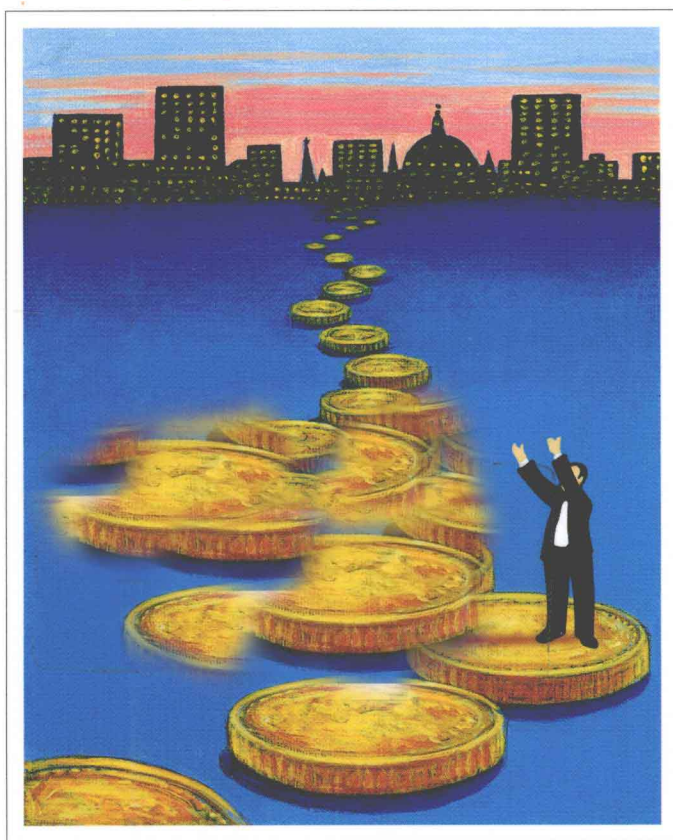
中国旅游投资
系列丛书

中国第一套与国际接轨的旅游投资系列丛书

旅游投资企业战略管理

Strategic Management of Tourism Investment Companies

姜若愚 刘奕文 著



云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

中国第一套与国际接轨的旅游投资系列丛书

中国旅游投资

系列丛书

旅游投资企业战略管理

Strategic Management of Tourism Investment Companies

姜若愚 刘奕文 著

出

云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

旅游投资企业战略管理/姜若愚, 刘奕文著. —昆明:
云南大学出版社, 2010
(中国旅游投资系列丛书)
ISBN 978 - 7 - 5482 - 0100 - 7

I. ①旅… II. ①姜…②刘… III. ①旅游业—投资—
—企业管理 IV. ①F590.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 086576 号

旅游投资企业战略管理

姜若愚 刘奕文 著

责任编辑: 石 可 李 红 熊晓霞

封面设计: 刘 雨

出版发行: 云南大学出版社

印 装: 云南国浩印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 62.5

字 数: 1563 千

版 次: 2010 年 7 月第 1 版

印 次: 2010 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5482 - 0100 - 7

定 价: 120.00 元

社 址: 云南省昆明市一二·一大街 182 号云南大学英华园内
邮 编: 650091

发行电话: (0871) 5033244 5031071

网 址: <http://www.ynup.com>

E - mail: market@ynup.com

总 序

旅游业是兼具经济功能与社会功能，集传统与现代、生产性与生活性、劳动密集型与资金、知识密集型等特征于一体的服务业，在国际上被誉为永不衰落的朝阳产业。新中国诞生后，尤其是改革开放以来，我国旅游业从无到有，从小到大，规模不断壮大，形象逐渐突出、鲜明，现已成为我国国民经济中发展速度最快的行业之一，成为独具国际竞争力、具有中国特色的产业。从我国旅游发展的实践来看，旅游业对产业结构调整和经济增长方式的转变，对实现经济的全面、协调、可持续发展，对促进城乡协调和新农村建设，对加强环境保护、拉动消费、促进旅游业等方面都有着积极作用，发展旅游业有利于加快小康社会和社会主义和谐社会的建设。

目前，我国经济社会进入了一个新的历史发展期，经济全球化、科学发展观、全面建设小康社会、建设社会主义和谐社会等，对旅游发展提出了新的要求，我国旅游业的发展机遇与挑战并存。从目前看，我国旅游投资市场迎来了难得的战略发展机遇，投资主体与投资内容趋于多元化，旅游投资规模不断增长，涉及自然景观、人文景观、旅游地产、酒店、主题公园、温泉、滑雪、湖泊、农业旅游、红色旅游、工业旅游、高尔夫、博物馆等各种资源；同时又面临着严峻挑战，如对旅游投资项目决策的盲目性，以旅游产品经营管理为主的旅游教育，以及不能与现在旅游产业规模发展相适应的人才需求等。行业人才的短缺进一步加剧了旅游业与资本市场结合的不足，导致资金投入产出循环的不畅，一定程度上制约了我国旅游产业实现可持续发展的进程。

基于上述思考，本丛书的作者从产业发展角度出发，根据《国民经济发展“十一五”规划纲要》和《国务院关于投资体制改革的决定》，立足我国旅游形势的发展变化特点，依据国家产业政策与要求，吸取国际旅游投资的理论成果，总结多年实践经验，编撰了这套“中国旅游投资系列丛书”。

“中国旅游投资系列丛书”在回顾中国旅游业发展历程的同时，深入分析

2 旅游投资企业战略管理

了我国旅游业的投资现状与趋势，系统阐述了旅游投资理论，以案例的形式系统介绍了旅游投资的操作流程和方法，既在理论上有一定的创新性，又在实践上具有针对性、实用性，对于培育、壮大旅游投资专业队伍，提高企业投资决策科学性，探讨我国旅游投资发展的新方法、新思路，建设一批高品位、高质量的旅游项目，具有较高的价值意义。



(原国家旅游局局长)

2007 年 11 月 10 日

前言

《旅游投资企业战略管理》是“中国旅游投资系列丛书”的重要组成部分，它是作者继《旅游投资与管理》和《旅游投资策划与项目评价》后的全新力作，也是一次关于旅游企业在战略领域的新尝试。

值得说明的是：为了扩展本书在旅游企业中的适用范围，本书内所指“旅游企业”既包括了旅游投资类企业，它同样也适用于旅游景区、旅游饭店、旅行社、度假村、旅游交通、旅游IT企业、旅游商品等经营性、开发型和生产型企业。我们之所以将范围作出如此大的延伸，主要是考虑到当前我国旅游业的现状，虽然旅游投资领域在近几年来受益于政府引导的推动，得到了长足的发展，但存在一个不可避免的事实是，国内旅游企业仍是以经营和开发型为主。我们应该理解，战略作为一个发展方向而非具体战术的概念范畴，其本身就具有包容性。

一、尝试作出的一些改变

基于战略管理理论自身所具有的体系特征，我们并不是一味地寻求对整个体系的突破，正确来说，我们将更多的精力集中在一些重要方面的知识创新。例如：

我们尝试提炼出旅游企业战略规划与实施中的各种主要因素——当然，这得益于前辈们在战略管理理论方面作出的各种研究和所取得的成果——例如关于领导力与战略的价值，不确定性可能产生的影响，战略的成功难道仅仅依靠卓有成效的执行力就可以吗？组织力我们是否曾细心地考虑过？战略实施的结果，是否能在实现真正增长的同时，可以让我们形成更佳的适应力呢？意识、领导力、组织力和适应力是贯穿本书的主线。

本书每一篇均有一个内容简短的篇首语和篇结语。篇首语的目的在于引导我们预知这一篇内容的重点是什么；篇结语则希望表达重述该篇内容所要达成的知识目的。同样，它们之间又将相互承启。换句话说，如果我们将战略理解为一个行动纲领，那它将是无数个行动连接而生的组合体。更为重要的是：篇首语和篇结语均提出了建议的学习或思考方式，通过此种介绍将上下两篇的内容和上册整体知识体系给连接起来。我们所建议的学习方法在本书中是连续的，即某一篇的学习方法需要通过下一篇的另一种学习方法进行重新验证，这样可以保证不同阅读者把思考连续起来，以提高阅读质量。

关于战略的产生途径，我们也希望通过各种方式的尝试，以期能获得一些收获。传统理论均认为战略来源于设计，然而我们普遍面临的一个事实是这样的：如果我们从这家企业有没有正式的战略规划（形成一个书面的文本）来看，产生这种现状的主要因素是，企业，尤其是企业的领导者、高管层，他们更愿意凭借经验、创意来产生战略方向和行动，一些咨询顾问显然忘记了这个事实，而片面强调设计的重要性——这种现状的另一个原因是，旅游业由于其产业链的不同性，散、小、弱、差是旅游企业的基本现状。也就是说，战略的产生将会有三种完全不同的途径，一个是从设计视角来产生战略，另一个则是

基于经验视角来产生,再一个是从创意角度来产生,包括这三种视角的结合在旅游企业战略管理中广泛应用。设计视角、经验视角和创意视角也作为一个重要的逻辑应用于本书中。

不确定性或动态化也是贯穿本书的主线之一。我们之所以一再强调这方面的内容,主要是不确定性真实地存在于各个阶段,2008年由美国次贷危机引起的全球性经济危机、SARS和甲型H1N1引起了我们对企业所面临不确定性的重新思考。旅游业作为一个公共服务行业,受宏观环境的影响是必然的。宏观环境总是不确定的——至少,它同经济环境一样是周期性的,为此,我们关于不确定性环境的思考,旨在表明战略适应力、动态性战略等内容的重要性。我们也发现,有一些文献和资料对此也有所阐述。

二、本书的内容简介

战略管理是一个高度系统化的知识,这是我们必然需要遵守的一项规则。为此,本书的基本架构仍需遵其规则,我们将对其主要的内容予以简单的介绍:

第一篇是关于旅游企业战略管理本质的讨论。我们首先对战略管理的有关理论进行了介绍(第一章),之后,我们从实践视角出发(第二章),首先介绍了旅游产业链的各个系统构成,并以此为基础,对本书内容进行了图解——尤为重要的是,关于战略相关体系的内容是从专业管理咨询公司的咨询过程展开的,是构架本书的基本逻辑。

第二篇是关于旅游企业进行战略环境分析与管理诊断的讨论。如我们所看到的,在第三章的宏观环境分析中,我们已经开始STG和HBTI两家企业的案例介绍,并且它们一直贯穿了全篇内容——作为读者朋友进行实践应用的参考。在本篇中,与传统战略管理书籍最大的不同点是:我们加强了对旅游企业内部管理诊断的分析介绍(第六章),进而为旅游企业制订战略提供优先解决的内部关键问题。

第三篇是关于旅游企业战略制订及生成路径的探讨。首先我们从战略思维视角(第八章)探讨了领导力在战略规划中的价值。然后,根据我们的实践经验,提出了战略生成的三条路径:正规的设计、经验的路径和创意的视角(第九章),这显然有别于传统的战略管理书籍——更为重要的是,我们通过对组织政治的讨论,确立了旅游企业战略规划不同层次利益相关者群体的影响。之后,第十章关于战略优化工作的介绍,则可进一步帮助读者朋友理解战略偏移的问题,以及对形成的战略规划成果进行优化的具体办法——这样做的目的显然是积极有效的——它可以帮助旅游企业对形成的规划成果进一步地评估,为下一步的战略选择提供评估的途径。

第四篇是关于旅游企业战略定位的知识。通常来说,旅游企业最终选择何种战略,必然受组织的整体战略定位影响。为了明晰旅游企业的战略定位,第十一章至第十六章,分别对战略定位所涉及的功能定位、产业定位、战略目标设定等方面进行了讨论。值得强调的是,在第十四章和第十五章,我们结合了第九章中有关组织政治的讨论,进一步解释了利益相关者群体对旅游企业战略目标的影响和总体战略愿景的影响。当然,在这篇的内容中,我们也沿用了第三篇采用的STG和HBTI的案例,以方便读者了解该篇的知识逻辑。

第五篇是关于旅游企业战略选择的讨论。与其他类战略管理书籍不同,我们从一开始就引入了战略增长风险的信息(第十七章),这样做的目的是希望旅游企业在选择战略时首先应意识到可能存在的各类“陷阱”或“风险”。第十八章和第十九章关于业务多元化

和业务单元战略的内容，也与其他图书存在不同的逻辑体系，例如，STG 的业务单元分析及选择是从不同区域的竞争力、吸引力展开的——而且，我们结合了第十二章关于产业定位的“产业定位评估体系及指标系统”，从而使两篇的内容能够实现更紧密的衔接。在竞争战略分析与选择方面，本篇第二十章和第二十一章的重点放在了不同环境和不同竞争背景下的竞争战略选择，以及动态化竞争理论的应用——之所以侧重于这个方向，因为本书的一个核心思路是“未来充满不确定的多种可能性的情境，战略是动态的”。

第六篇是关于旅游企业职能战略与战略发展方法的介绍。由于职能战略常见于各类管理书籍，为此，除了第二十二章对职能战略的基本理论介绍外，我们将重点放在第二十三章的投资战略、第二十四章的战略发展方向与方法和第二十五章的旅游企业并购上——这与“中国旅游投资系列丛书”的专业定位有很大的关系——该丛书是一套面向旅游投资领域的专业书籍。在本篇中，一个极为重要的内容是关于“战略成功的标准”（第二十四章）的探讨，对于绝大多数行业从业人士而言，它提供了一个评价自身战略的参考体系。

第七篇是关于旅游企业战略实施的内容。显然，这是本书中一个最为关键的部分，鉴于管控体系、流程再造等常见于各类书籍中，我们将本篇的内容核心放在公司治理、组织结构层面——我们认为这是所有旅游企业成功实施战略的基本支撑（在第二章中，我们将该部分定义为战略实施体系）。第二十六章的核心内容是关于旅游企业公司治理评价体系的介绍和董事与董事会的评价——对于那些旅游业的从业人士而言，该章的知识可以协助企业完成对自身治理水平的诊断——同样，它仍然来自于 HBTI 的案例实践。第二十七章中，我们提出了三个关键内容，一是关于公司治理的全新解读——可能有些读者朋友会认为该部分的内容超越了传统的观点；二是关于董事会在旅游企业中如何发挥治理作用的介绍，其中的关键又是董事会架构的四个层面的知识；三是专题介绍了国有旅游企业的公司治理。第二十八章的亮点是我们引用了 HBTI 的权责划分及定位经验，该内容可以帮助旅游企业从权责方面考虑组织结构设计的 key 节点。而第二十九章的组织力探讨则更深入地解释了战略实施的关键过程，或者说是决定战略成败的关键因素——我们将组织力理解为包容了企业经营管理能力、战略执行力等多个层次的战略力量，并且认为它将决定旅游企业能否实现真正增长的根源之一。

第八篇是关于旅游企业如何实施战略变革的内容。首先，我们从第三十章的适应力开始，探讨了由于旅游企业内外部环境的动态化，使所有组织进入适应时代的全新状态，并由此引发出关于战略实施结果和战略变革探求的根源——“适应力”。第三十一章以此为基础，介绍了旅游企业战略和组织层次的变革办法，由此展开了第三十二章关于如何应用变革管理工具和举措实现成功战略变革的探讨。最后，我们形成战略变革通过战略创新来实现的观点（第三十三章）。值得强调的是，在本篇的篇结语中，我们提出的健康型企业的观点——我们认为战略适应力及战略变革的结果是要追求旅游企业的持续成长。

本书的“全书结语——审视自身和领导前行的勇气”，可当成本书的回顾和读者朋友对自己的最终反思。当然，这些内容并不全面——事实上，可能过于简短——我们希望通过“全书结语”的再次阅读，可以帮助读者朋友开展所阅读信息的重新评估，这样做的目的或可帮助大家更深入地理解有关差异化理解和批判式学习的倡议。

需要申明的是：本书也援引了一些国内外书籍、文章和参考资料，我们在此由衷感谢有关作者，以及本书编写过程中给予帮助的朋友们。

此外,我们本想在此介绍全球旅游业和中国旅游业的现状,但是这实际上没有太大的意义。我们相信:不同的企业对于旅游业的现状与前景具有不同的价值判断。然而,本书作为“中国旅游投资系列丛书”的组成之一,我们认为有必要介绍该系列丛书的简要内容,以帮助读者朋友了解这本书在今后使用时,如何与其他图书有效地结合起来。为此,我们在附录部分也列出了一些参考读物,这些读物有助于我们更好地学习旅游企业的战略管理知识,并将这些知识应用到实际工作中。

三、本书与丛书的内容

“中国旅游投资系列丛书”由《旅游投资与管理》、《旅游投资策划与项目评价》、《旅游投资开发产品设计》、《旅游投资地产开发》、《旅游投资项目管理》、《旅游投融资与资本运作》和《旅游投资企业战略管理》七本图书组成。

《旅游投资与管理》是国内第一本对旅游投资与管理的理论与实务操作作出系统介绍的专业图书。全书主要从宏观方面介绍了中国旅游投资业的现状与未来走向,按旅游投资项目的不同投资方式,从现阶段的新建(包括改扩建)与未来最主要的并购途径两个方面,对旅游投资项目的产生过程与实施路径进行了理论与实践相结合的介绍。

《旅游投资策划与项目评价》对旅游投资项目的投资调研、投资策划、概念设计(战略方案的形成)、项目评价、立项筹备等关键内容进行了深入的研究,是投资人士必备的旅游投资项目操作指南。本书一方面参考国内外的众多研究成果,另一方面也结合笔者在旅游投资和咨询服务工作中的实际经验,集中探讨和构建符合中国旅游产业实际的旅游投资策划和投资调研的方法和体系。全书将从投资项目的投资调研方法与原理、策划方法与路径、策划与投资调研相互作用、游客调查与需求测试、目标市场选择、投资强度与竞争战略、投资策划方案、战略方案设计、项目评价、投资决策、项目申请报告、相关利益者调查、核准立项工作筹备等方面进行体系化论述。

《旅游投资开发产品设计》弥补了《旅游投资与管理》及本系列丛书其他图书的由于篇幅限制所不能深入探讨的旅游投资开发项目具体产品设计的内容。产品体系,是指区域内全部既相互联系,又各自独立的旅游产品共同构成的整体。本书主要探讨两个方面的内容,一是由几个旅游产品群构成的旅游产品体系,二是旅游单元产品的设计体系。包括不同旅游产品类型的旅游产品设计概念、设计任务与方法、旅游产品定位、价格策略、工程设计、情境设计、游憩方法、空间链合等。

《旅游投资项目管理》全书主要包括了旅游投资项目管理环境、管理过程、综合管理、范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、风险管理、采购管理、软资源管理,旅游投资项目启动过程、计划编制、项目实施、项目控制、项目收尾等。本书在系列丛书中,重点突出的是旅游投资项目建设启动至竣工验收这一过程中所涉及的不同阶段的管理方法和实作案例。

《旅游投资地产开发》通过回顾总结国内众多的“旅游+地产”成功案例,结合房地产专业理论,交叉分析得出本书的基本原理以及系统工程的相关理论和方法,并根据不同旅游资源特点,分别介绍不同旅游房地产类型的特征、项目策划路径、开发程序、开发方法、实施建设、定价策略、营销方法与渠道、物业管理、社区关系、辅助系统等。特别是大旅游区域一、二级联动开发模式方面从理论到实践案例进行了精彩的分析,使本书与国

内现有的旅游房地产书籍相比，更具有实战价值。

《旅游投融资与资本运作》基于丛书创作团队对中国旅游投资未来走势的判断，随着未来旅游项目逐步超速化、超细化发展，旅游投资项目成败关键除了传统的土地、市场因素外，资本运营能力将是旅游投资商的决胜之道。故本书主要分成三个部分：第一部分主要介绍旅游资本运营和投融资的基本理论；第二部分重点阐述了旅游投融资与资本运营的主要方法；第三部分结合案例，介绍了组建企业集团、兼并与收购、资产重组和资本重组、改制上市等具体内容。

《旅游投资企业战略管理》是从旅游投资企业角度出发，对企业战略管理进行了体系化的设计。主要内容包括战略理论、战略分析、战略规划、战略实施和战略变革五大部分的体系化内容，如内外部环境分析、战略定位、战略目标与使命、业务组合、竞争战略、战略支撑体系、战略实施资源配置、战略导向管理整合、战略变革和组织变革等方面的内容。

我们欢迎广大读者对本书不当之处或存在争议的内容，提出批评与修改意见，或有需交流讨论的内容，可以通过邮件（jiangruoyu63@163.com 和 pinoye@vip.qq.com）与我们取得联系。谢谢！

作 者

2010年6月

导 读

随着《国务院关于加快发展旅游业的意见》（国发〔2009〕41号）的出台，旅游业作为中国战略性支柱产业的地位得到确立。国发〔2009〕41号是中国改革开放以来旅游业30年发展实践总结 and 全行业智慧的结晶，是旅游业发展史上具有里程碑意义的一个文件，也是推动旅游业未来30年发展新格局的标志性的新起点。意见明确指出“旅游业是战略性产业”，要“进一步解放思想，深化改革开放，加强统筹协调，转变发展方式，提升发展质量，把旅游业培育成国民经济的战略性支柱产业和人民群众更加满意的现代服务业”。旅游业在国民经济中的地位越来越突出，标志着全面建设小康社会背景下民生内容的拓展，标志着消费立国、服务业主导产业发展的新经济时代已经来临。

事实上，进入“十一五”以来，旅游业在转变经济增长方式、调整经济结构、加强消费等方面对国民经济的贡献作用越来越明显，也正是在这一背景下，旅游业逐渐融入国家战略。2007年以来，国务院相继出台的《国务院关于加快发展服务业的若干意见》（国发〔2007〕7号）、《国务院批转节能减排统计监测及考核实施方案和办法的通知》（国发〔2007〕36号）、《国务院关于进一步推进长江三角洲地区改革开放和经济社会发展的指导意见》（国发〔2008〕30号），到新近出台的《国务院办公厅关于促进电影产业繁荣发展的指导意见》（国办发〔2010〕9号），以及全国各省区市在2007—2009年期间发布的相关政策，均体现了这一导向。可以说，旅游业已经成为国家重点发展的区域战略的重要产业，在推进区域经济发展、促进民生改善等方面发挥越来越重要的作用。

在此轮新的政策调整过程中，一些有预见性的地区及企业，已经开始了一系列的行动，如四川发展与成都投控拟设立的西部旅游产业股权投资基金，云南世博集团与云南旅游集团的重组，海南省旅游投资控股集团、河北省旅游投资公司的组建等，这些企业极有可能成为下一轮区域旅游业增长的主力军。

在此背景下，对于旅游业整体而言，我们现在需要作出一个假设：我们的战略是否契合了新政策环境所昭示的新机会？下面的内容仅仅是一个给予行业企业转变战略思考方向的参考，而全书关于旅游企业战略管理的知识体系将帮助你制订或重设出新的战略框架。

一、政策解读

有关国发〔2009〕41号文件的相关解读，可以参见《中国旅游报》发表的《国发〔2009〕41号文件解读》、《“国务院关于加快发展旅游业的意见”政策解读》等。在此，我们无意赘述与学术研究机构发布的相同观点，仅与所有读者朋友交换一下：行业企业的战略性机会何在？我们的这些观点未必正确，仅仅作为你开拓思维的一个引爆点。

第一，鼓励重组。在过去五年中，港中旅、国旅、首旅等旅游巨头跨行业、跨地区和跨所有制的重组并购事件证明了旅游业将进入产业整合的趋势，此次国发〔2009〕41号文件从国家层面表明了“旅游强国”战略对于“强、大集团”的需要，这是第一个反映

出鼓励重组的层面，也是那些有眼光、有实力企业的第一个机会。

另一个层面则体现在国有旅游企业的改制上，从2004年起，张家界、丽江旅游、湖南华天等10余家旅游类上市公司先后实行了股权改制，还有从资产、经营权层面进行的国有企业改制，例如广州国有酒店业的改制，这或许将是一些战略投资者积极参与国有旅游企业改制重组的主要市场，也是推动行业迅速做出的一个有效措施。

旅游企业如何要把握这两个层面的战略性机会，其根本的价值获取措施是积极推动“资源资本化”，而其深层的影响因素是金融支持及资本工具创新与应用。

第二，金融支持。国发〔2009〕41号文件中提出了六个关键的金融支持政策：专项资金、融资授信与担保、质押贷款、融资融券和票据、两板上市、金融消费，即从基础配套、发展资本、市场通道、消费刺激四个环节来促进旅游业和企业的发展。我们或可从两个层次重新理解这六项金融支持政策所带来的创新型机会。

一是相关产业的振兴规划层次。如果我们把文化产业等振兴规划理解为产业发展政策，那么实际上国发〔2009〕41号文件就是中国旅游产业的发展政策。文化产业振兴规划发布以后，从目前的情况看，中国各地都呈现了大集团重组、大资本运营的现状，像江苏已经设立了产业投资基金（按PE运作），而且国家也正在运作全国性文化产业股权投资基金。可以预见，并且事实上是一些地区已经发布或正在深化助推旅游业开展的相关工作，其中包括各类专项资金将向旅游业倾斜——2010年1月份中国金融工作会议提出的信贷结构调整，亦已明确信贷将向消费拉动大、关联面广的服务业给予倾斜。

二是创新层次。国发〔2009〕41号文件首次提到了经营权和门票收入等质押贷款和短期融资券、企业债券和中期票据，我们认为，这既解决了旅游企业质押贷款的法律障碍，也结合了新出台的融资融券政策。旅游企业可结合《商业银行并购贷款风险管理指引》（银监发〔2008〕84号）的内容，按照关于国发〔2009〕41号文件鼓励国有企业改制、并购重组的政策，通过实施资源资本化，取得一条新的融资通道。再则，关于旅游消费的金融产品也将极大地推动出游的热情，但这取决于旅游企业和金融机构将创新出何种金融产品——从市场角度来看，这项措施或将为那些产品集成商（旅行社集团）扩大市场提供了产品空间，例如，如果一家拥有金融机构的投资控股集团，将可望为其旗下的旅游企业提供优先的机会——正如美国运通的运作模式，或者是重塑整个行业的商业模式。

第三，融合发展。国发〔2009〕41号文件既提出了旅游产品多样化发展，也强调了旅游业与相关产业和行业的融合化发展——我们将其理解为“跨产业的相关多元化整合趋势”。这种趋势及企业产品经营战略的新机会主要表现在价值链的重组，例如如何将医疗保健业、工业等和旅游产品结合起来。对于旅游企业而言，该条意见将体现在两个层面的巨大价值。

一是对都市/城郊休闲旅游与商务旅游方面的推动力最大。一些读者或会对此提出质疑，但是就目前中国的假日制度而言，基本上还是实施短假制，带薪休假在短期内还难以得到快速的推行，即城市居民的旅游时间有限，并且受制经济增速的放缓的影响（我们的观点），中国居民的消费能力未来仍是以中端为主，以及受政府在基础设施方面的立体投入和城市化进程的影响，短距旅游的获益增速应该会高于其他旅游热点（但不能刨除如体育旅游、健康旅游的高增长速度），而对于那些热点旅游目的地，旅游产品综合化是主流趋势。

二是行业边界会逐渐模糊。由于旅游业本身就是一个高度关联的产业,加之其产品均需依托不同资源,例如滨海、湖泊、农业、地质、体育、文化等,旅游业与其他产业的联合发展会成为趋势。例如,依托那些节能、生态的工农业,工农业旅游会有一定的增长,再如通过大型节事会展活动而兴起的商务会展旅游,等等。

三是物业的持续经营将成为未来的主流盈利模式。随着旅游资源和土地资源的日益稀缺,近几年在中国市场新兴而起的旅游地产将会步入一个转变期,特别是对于那些较为成熟的,或逐步成熟的旅游目的地,如海南省和云南省,一次性销售的旅游地产项目将会大量减少,投资商将会大量持有度假物业,靠对其的持续经营来进行获益。这意味着,旅游企业需要转变固守的产品战略,将未来数年的战略重点放在长线经营与竞争及服务创新层次,而非短期的盈利。

第四,基础配套。悉心阅读国发〔2009〕41号文件的读者朋友,应能注意到国发〔2009〕41号文件中的两个关键层次的含义。一是政策将加大对旅游基础设施投入,而此类投资主要靠政府财政投入,专项资金是主要来源之一。例如,现在在中国已成热点的红色旅游市场,即从很大程度上得益于主投于基础设施领域的红色旅游专项资金,并且,有鉴于中国国情对发扬优秀文化的鼓励,投资于该类旅游产品,也有助于企业获得额外的回报。

二是交通延伸,这也是我们重点强调的观点。国发〔2009〕41号文件提出“城市公交服务网络要逐步延伸到周边主要景区和乡村旅游点”、“加强重点城市游客集散中心建设”、“引导城市周边休闲度假带建设”,对那些城郊旅游点而言,这无疑是一个巨大的利好。事实上,都市/城郊休闲旅游就是既结合了城市人口基数要素,也结合了周末休闲需要而产生的短距旅游产品。那么,对于那些投资于主题公园类产品的企业而言,如果要投资新建或并购一个项目,在考虑交通、资源等因素的同时,也要考虑城市规划、城镇居民人口、可支配收入等方面的指标。

综合来看,中国发展旅游业的总体思想及企业的战略性机会可以概括为:首先是运用现代资本理念,建立旅游产权交易平台,使社会资金能够在旅游产业中自由流动,并通过国有旅游企业的改组改制、旅游资源的并购重组,架构大而强的集团。其次是推动旅游融资机制创新,大力发展旅游资产评估、旅游担保等旅游金融服务组织,针对乡村旅游和中小旅游经营者,建设资金融通的可靠渠道,用市场集合的资金推动旅游业的市场化发展。

二、本书的特点

自国发〔2009〕41号文件发布以来,直到2010年第一季度,我们看到了一个有趣的现象:翻开政府工作报告、年度总结和专业调研机构的年度分析报告,可以看到这样一些说法——旅游业要成为地方经济的支柱产业、每年投资要超过千亿元、旅游人数过亿、旅游收入过千亿……然而另一个现状却是很多旅游企业抱怨着旅游业从业人员素质过低,抱怨旅游院校未能向行业输送他们希望得到的人才。简单来说,旅游业在快速发展的同时,旅游教育却始终未能满足产业发展的实际需要。

换种更有趣的说法是:旅游企业普遍认为——至少,我们所接触的那些具有影响力的、有增长意愿的企业这样认为,对比未来环境的不确定性加剧、决策与经营运作的复杂化,现行旅游教育在旅游投资、旅游企业动态化管理方面和战略管理方面没有系统规范性

教材,导致了我国现有的旅游从业人员难以满足旅游企业提出的专业性或复合性要求的事实。

一些机构也对此进行了调查研究,他们的调查结论是这样的:在收集到的旅游教材类图书 543 种中,其中面向本科及专科教育的有 212 种,面向研究生教育的有 27 种,面向高职、中专教育的有 258 种,面向自考、成人教育的有 46 种。中国旅游专业教材的建设表面上看似繁荣,实际上是现在编写的教材同前几年乃至前十几年的教材没有什么太大的区别,缺少系统性和规范性。

我们的分析表明:目前市场上出售的旅游教材近一半是面向高职、中专教育的,此类教材占到了教材总数的 48%,这类教材主要提供职业技能培训方面的知识;居于第二位的是面向本科和专科教育教材,这类教材较多涉及理论性知识的传授,此类教材占教材总数的 39%;排在第三位的是自考和成人教育类旅游教材,所占比例为 8%,这类教材与面向本科、专科的教材在内容上具有一定的相似性;数量最少的是面向研究生教育的旅游教材,这类教材仅占教材总数的 5%。以上数据表明,中国旅游教材的供应基本形成中间大、两头小的层次结构,即面向高校本科和专科、普通职业技术学校这两大教育体系的教材供应量很大,共占有所有类型教材的 83%,面向研究生教育和面向自考及成人教育的教材相对较少。

在诸多的旅游类书籍、教材中,从产业层面角度看,旅游产品经营管理类(旅游饭店管理、旅行社管理、导游类)的居多,比产品经营管理高一个层面的旅游资产经营管理类书籍、教材较少,更高一层面的旅游产业资本运作的书籍、教材则更少。我们认为,这种状况与我国旅游教育现状相吻合,已严重滞后于旅游产业的发展需要。

用一句话来概括:旅游业发展需求与高素质人才供给间的矛盾正在逐步加大。这是我们编写“中国旅游投资系列丛书”的基本动因,也切合了国发〔2009〕41 号文件关于“整合旅游教育资源,加强学科建设,优化专业设置,深化专业教学改革,大力发展旅游职业教育,提高旅游教育水平”的精神。

《旅游投资企业战略管理》是这套丛书的重要图书之一,全书共八篇三十三章,重点讨论了旅游企业战略管理的系统性知识,以及旅游企业战略产生、实施和变革的过程:一些新的知识,例如关于不确定性对旅游企业战略的影响、不同视角下战略的产生过程等,在八篇内容中被广泛应用。值得说明的是:本书的知识通过两个案例进行了贯穿介绍,一家旅游产业集团,一家旅游投资公司,案例内容主要集中在二、三、四、五、六篇的核心篇章中。需强调的是:一些新的知识是在遵循战略管理理论的基础上被应用的,也就是说读者朋友们需先理解了这些内容,方能更好地将全书的主要观点应用到实践中。

我们的想法是:在遵循中西方学者关于战略管理的有关研究成果上,将本书的框架构建得更加符合逻辑和实战的需要,即它需要保证所有的知识能够与战略产生的路径相对统一,也就是遵循战略管理的基本步骤——战略分析、战略规划、战略选择、战略实施和战略变革。在此基础上,我们也希望能够根据当前的现状,如经济危机,未来可能出现的新趋势,如经济危机对旅游企业实施战略管理可能产生的不确定性影响,进行一些新的讨论,并将所得到的、作者自己的观点加入其中,从而架构出在既有体系内的新知识层,如在对不确定性及混沌状态下,旅游企业在制订、选择和实施战略中应重点关注的战略动态化、竞争动态化和情境化战略,作出一些新的阐述。

若用简单的一段话来概述本书的特点,我们认为:《旅游投资企业战略管理》是一本通过对战略管理知识体系的介绍,关于如何正确理解并应用战略管理知识,采用一套系统而非凡的,由领导力、组织力、适应力构成的战略思想和战略工具,打造整个组织与战略的活力,进而建设卓越的战略管理能力和健康的旅游企业,实现在变革中适应、在适应中变革,保证旅游企业能在充满不确定性的环境中,预测未来的多种可能性,并根据这些不同情境制订与采用最适合的战略行动,实现可持续成长的知识学习和实践应用的系统性工具。

虽然我们希望努力做到这一点,但是受制于以往的战略管理似乎更多地关注于一、二产业和消费品、金融业等领域,以及我们自身未能在旅游企业战略领域从事更长时期的研究,使得本书仍存在一些方面的不足——我们必须承认这个事实。

三、本书的不足之处

我们注意到,也提醒读者朋友们关注一点:作为战略管理在旅游业中的首次系统性应用,虽然,我们努力希望将其做到更好,但仍不可避免一些不足及需要今后修编工作中逐步完善之处。我们期待本书的使用者能够将这些修正意见反馈给我们。

关于旅游产业链,有些作者在不考虑外延系统、支撑系统时,将旅游业认为是一个纵向价值链,而有些作者则对此提出了异议,提出旅游产业链应是一个横向的产业链,他们从投资理论、经济学理论描述了旅游产业链虽然有不同于第一、第二产业的特征,但它同样也存在相似性。截至目前,学术界并没有对此展开更有意义的讨论,也未形成一个统一的观点。

对此,本书并没有对旅游产业链形成进一步更深入一步的研究——虽然在“第一篇”中我们提出了一个基于自身研究的旅游产业链分析——这可能造成本书研究范围的缩小。我们希望能在今后的修编工作中,在这个方面作出补充。

在本书的一些关键领域,我们尝试提出了一些新的知识,并力求将其应用到本书的各方面论述中,例如我们对于战略的本质是什么作出了一些新的探讨:关于意识,我们也认为领导力才是影响旅游企业战略规划和实施工作能否顺利开展的关键因素,等等,对于这些新的内容,我们相信会有很多使用者,特别是学术界人士存有异议。事实上,这些内容也并不是很成熟,而是根据我们的在职经历给出的观点。显然,这些观点缺少最佳的理论支撑——虽然,这些知识来源于实践。

我们也对不确定性所造成的影响进行了一些研究,并提出了一些基本的结论。但是,我们的结论可能更多地围绕于它将对旅游企业的战略层面所形成的影响,也即书中所提到的“战略适应力”。然而,由于不确定性总是阶段性、周期性不断重复的,并且在不同的宏观环境下,这种不确定性总会产生出不同的结果——在书中,我们将其定义为可能性,并提出旅游企业的战略应该是多种方案的,具备弹性的。为此,我们在书中关于不确定性的讨论,仅仅限于当前这个阶段和某一特定时期下的趋势判断。显然,关于这方面的论述,还存有阶段性的局限。

如果从西方的战略管理学出发,本书还存在一些内容上的缺陷,例如,本书并没有关于企业文化、营销战略、品牌战略等方面的内容——几乎所有使用者都能发现这一点。我们关注到的一个现状是:在中国,几乎所有涉及管理方面的著作,都提出“战略”这词,

这似乎成了一个“战略泛滥”的时代。我们对此不进行评价，我们承认：从这个视角出发，本书在系统性上存在不足。

此外，旅游业作为一个具有高度公益性特征的行业，我们也尝试能对公共部门，例如针对我国旅游区、风景名胜区、自然保护区等管委会（一些管委会有时以行政机构存在，有些作为事业单位存在）的战略进行讨论。限于各方面的条件并不成熟，我们对此方面的内容还未作出足够的讨论。其次，关于传统观光景区的经营管理企业如何通过战略变革实现复兴，我们也未作出研究。其实，我们已经在《旅游投融资和资本运作》、《旅游投资项目管理》等“中国旅游投资系列丛书”的其他图书中进行了阐释，若有必要，我们还将专门针对旅游业新兴的领域编写系列丛书。

四、鼓励批判式学习和差异化管理

我们需要强调的是，虽然每个企业所面临的外部环境可能是一样的——最少在行业整体环境上，但是，本书的每位使用者，特别是旅游企业从业人士必须注意到每个企业所拥有的资源和能力是不同的，所追求的战略方向也是不一致的，等等，诸如此类的影响因素，均将影响到旅游企业对战略的理解。为此，我们提倡对书中所述的内容需要进行差异化管理，甚至对一些潜在的疑惑，可以采用批判式学习的方法。例如：

如前所述，基于我们自身和一些行业企业高管的经验，我们提出了一些新的知识。这些知识虽然得到了我们的实践，但是，这些实践所得还需进一步地通过使用者的验证。对于这些知识，我们鼓励使用者进行批判式学习，将这些内容应用到自己的实践中，重新进行验证，以免形成简单的“路径依赖”。我们非常希望并鼓励所有使用者将这些通过自身实践、进一步验证的知识反馈给我们。

旅游企业是否要将战略规划到书面、到成册，我们并没有明确指出应该如此。我们的观点是企业应该基于自身的需要来进行考虑，这本身就是一个战略思考的过程。对于本书的绝大多数使用者来说，我们倡导大家在学习这本书相关内容的时候，能反过来以一个企业为潜在的观察对象，这将有利于知识的吸收，特别是会形成一个差异化的学习过程。

硕士生、博士生也许会对本书提出一个系统性的要求，然而，作为本书的作者，我们并不希望这种学习方式。我们倡导的学习本书的方式是，你先应明确我为什么学这个？将要达到什么目的？也就是你的学习目的必须得有针对性和目的性。对于一些不足之处，我们建议阅读本书附录中推荐的书籍，根据你的学习目的，有针对性地进行补充学习。

咨询界的从业人士，我们建议需要先理解旅游业，可以考虑的读物，推荐为《旅游投资与管理》、《旅游投资策划与项目评价》和“中国旅游投资系列丛书”的其他图书。我们之所以作出这样的推荐，是因为当前国内大多数的咨询机构更侧重于第一、第二产业和消费品、金融业等的战略研究，旅游企业由于普遍存在散、小、弱、差现象，咨询机构一直未对这个行业作出足够的研究，这显然会造成咨询中的行业认知误区现象——当然，在国内，也有少数咨询机构在旅游业中有研究案例，但其战略是否成功，我们无法给予准确的评价。

对于是否存在最佳战略，我们的观点是只存在适合、适用与否——本书的内容强调了我们的这个观点。准确地说，我们更愿意将最佳战略理解为，通过一系列的战略行动和不断地适应与变革，使企业保持持续的成长——这或许也是战略实施的最终目标。我们

认为，本书的不同使用者将会有不同的理解，这种不同的理解正是获得有效学习的有效途径。我们热诚希望读者朋友能够对本书进行差异化理解和明辨，并且能就一些疑惑或不妥与不足之处进行批判式的学习——我们并不希望读者全盘接收。

我们在此需特别感谢那些在本书编写过程中，给予我们许多一线经验、前瞻理念和案例的企业和朋友们。他们很多都是来自于政府部门、旅游企业、金融机构、行业社团等组织的高管，尤其是提供了两大案例的意图国际战略与资本咨询集团（Intent Consulting International Company）这家专注于旅游业的咨询机构，我们在此表示最诚挚的谢意！

作 者

2010 年 6 月